

# O Futuro das Ordens de Missão

Capitão Joseph S. McLamb, Exército dos EUA

EMBORA estejamos cada vez mais próximos das tecnologias da era da informação, as quais pavimentam o caminho para a Força XXI, não são todos que possuem uma visão antecipada do futuro. Enquanto muitas publicações profissionais abordam as vantagens em potenciais da revolução em assuntos militares, oficiais e sargentos nos níveis companhia e batalhão preocupam-se com o impacto da Força XXI nas ordens de missão, na intenção do comandante, na iniciativa dos líderes subordinados e em outros conceitos atuais. Como alguns futuristas visualizam, se a informação se tornar universalmente disponível, nosso sistema de comando em combate atual poderá tornar-se obsoleto e ineficaz. Segundo eles, um processo centralizado de tomada de decisão — produzindo instruções específicas e detalhadas para os subordinados — não só será possível como praticamente exigido.<sup>1</sup> Também, permitir que os subordinados operem sob suas próprias iniciativas, segundo a intenção do comandante, não produzirá o efeito desejado, ao não tirar vantagem completa da tecnologia emergente.

Analisando superficialmente, o medo de uma mudança radical em nossa doutrina parece não ter fundamento. No Manual de Campanha do Exército dos EUA *FM 100-6, Information Operations* (Operações de Informações), consta especificamente que “a abordagem doutrinária de hoje, sobre ordens de missão, ou tomada de decisão descentralizada, não se antecipa às mudanças.”<sup>2</sup> Não obstante, o tipo de lógica favorável ao término das ordens de missão não é tão apurada quanto pensamos. Conforme ocorrido em gerações anteriores à nossa, o Exército caminha sobre uma corda bamba entre capitalizar tecnologias modernas e confiar em expectativas que não podem ser preenchidas pela tecnologia. A história está repleta de exemplos de exércitos anteriores que falharam ao não tomarem a decisão correta. O Ge-

neral Gordon L. Sullivan, ex-Chefe do Estado-Maior do Exército, foi um dos maiores responsáveis pelos esforços desenvolvidos em tecnologias da informação. Ele reconheceu os perigos em nosso futuro quando declarou que “o aumento de tecnologia capaz integrada poderá, mais uma vez, gerar uma crença falsa de que a tomada de decisão centralizada irá proporcionar grande eficácia no combate no ponto alto da batalha.”<sup>3</sup> Simplesmente, quanto mais eficazes forem as tecnologias da informação, maior será a tentação de descartar elementos fundamentais de nossa doutrina.

Alguns antecipam um Exército onde os comandantes que cresceram acostumados a contarem com informações provenientes de computadores ficarão temerosos de depositar a mesma confiança em seus subordinados. Afinal de contas, quando o comandante desfrutar de informações precisas e completas, porque permitirá que seus subordinados tentem abrir seu caminho através da confusão existente nos níveis mais baixos? Mesmo a partilha da informação “perfeita” com os subordinados parece estar aquém do ideal, se considerarmos que o subordinado talvez não possa responder à ela tão perspicaz e rapidamente quanto o desejado pelos escalões superiores. É bem mais eficaz, segundo o argumento, enviar instruções diretas e específicas que o subordinado possa executar sem necessidade de compreender o “grande cenário”. Na era da informação, os comandos mais elevados serão sempre os que saberão mais.

Felizmente, o futuro somos nós que fazemos. A necessidade de subordinados capazes de atuar com independência, segundo a intenção do comandante, seguirá conosco no próximo século. Três fatores manterão a Força XXI livre de se tornar uma organização do tipo “robô” que alguns visualizam:

- O aumento drástico no fluxo da informação, vertical e horizontalmente, não irá resolver o problema acentuado que os líderes sempre enfrentaram — interpretação e decisão.
- A complexidade de nossas operações atuais e

---

*A intenção do comandante ainda é o caminho mais promissor para se chegar à informação útil. Uma intenção claramente articulada, compreendida através da organização, funciona como um filtro para a informação. Permite que os soldados, em todos os níveis, identifiquem a informação crítica quando se depararem com ela. As montanhas de tecnologia da informação disponíveis para nós só podem ser propriamente manejadas quando todos, não somente um único processador de dados centralizado, estão ativamente engajados em filtrar a informação para obter aquela verdadeiramente valiosa.*

---

daquelas visualizadas para a Força XXI irá exigir de todos os líderes dedicação e atenção totais para as operações de seu escalão. A execução de tarefas subordinadas será, por necessidade, deixada totalmente para os subordinados.

- Apesar da propaganda exagerada, as tecnologias da informação estarão distantes de eliminar a confusão da guerra. A diferença entre a percepção e a verdade, certamente irá continuar como parte da guerra para sempre.

## **A Explosão da Informação**

Tomados coletivamente, os fatores acima mencionados tornarão um erro qualquer tentativa de remover as ordens de missão da nossa doutrina.

Nossa doutrina já reconhece que um aumento na disponibilidade de informação não é uma solução para os nossos problemas. O *FM 100-6* oferece uma perspectiva cuidadosa no potencial da tecnologia da informação: um aumento na quantidade de informação disponível não garante certeza; na verdade, potencialmente, aumenta a ambigüidade. Os atuais procedimentos, métodos analíticos e organizações de estado-maior devem ser ajustados para poder-se dominar o cada vez mais intenso fluxo, ritmo e volume de informação.<sup>4</sup> O *FM 100-5, Operations (Operações)*, proporciona uma perspectiva similar: “No combate moderno, a magnitude da informação disponível desafia os líderes em todos os níveis. Em última análise, eles devem assimilar milhares de bits de informação para visualizarem o campo de batalha, avaliarem a situação e direcionarem a ação militar necessária para alcançar a vitória”.<sup>5</sup>

Relatórios preliminares de testes de campo de tecnologia da informação realizados por algumas unidades indicam que o futuro atestará a verdade do passado — o melhor que podemos desejar é “fazer o que é certo”. Um comentário comum nas críticas pós-ação é que a unidade se sentia, às vezes, sufocada pela quantidade de informação disponível. Isto não constitui nenhuma surpresa para aqueles que têm conduzido operações de batalhão ou brigada nos centros de adestramento de combate, uma vez que a sobrecarga de informação já era sentida no centros de operações táticas (COTs) muito antes que a “digitalização” fosse o assunto do momento. A falta de informação é raramente um problema preeminente em nosso Exército, considerando-se a já formidável liderança em tecnologia que possuímos. A causa mais comum de falha é a falta de capacidade em extrair a informação verdadeiramente importante de um conglomerado de dados, na maioria inúteis. O aumento da quantidade de informação disponível — em alguns casos, principalmente se for só em termos de magnitude — continuará a complicar o problema.

Relatórios de campanha da Força Experimental, constituída pela 4ª Divisão de Infantaria, confirmam que a verdadeira tarefa do comandante é fazer uso da informação disponível. Um ex-oficial de operações da 4ª Div Inf, o Coronel John D. Rosenberg, disse que as tecnologias da informação não diminuem a necessidade de o comandante identificar aquelas peças de informação que são realmente importantes. Quando os comandantes falham em fazê-lo, os estados-maiores ficam assoberbados na tentativa de separar um grande volume de dados.<sup>6</sup> Isto já era verdade antes da chegada da tecnologia da informação e continuará sendo no futuro. A grande questão não é *ter* a informação, mas saber *usá-la*.

A intenção do comandante ainda é o caminho mais promissor para se chegar à informação útil. Uma intenção claramente articulada, compreendida através da organização, funciona como um filtro para a informação. Permite que os soldados, em todos os níveis, identifiquem a informação crítica quando se depararem com ela. As montanhas de tecnologia da informação disponíveis para nós só podem ser propriamente manejadas quando todos, não somente um único processador de dados centralizado, estão ativamente engajados em filtrar a informação para obter aquela verdadeiramente valiosa. As tecnologias da informação tornarão ainda mais crítico que todos os soldados deverão ser participantes ativos e pensadores.

## **O Cmdo em Combate na Força XXI**

Talvez a visão mais comum da Força XXI seja aquela de um comandante de brigada acompanhando o combate em tempo real em uma tela gigante no posto de

Membros do 1º Batalhão, 325º Regimento de Infantaria Aerotransportado numa demonstração de tiro real realizada para a guarda nacional da Arabia Saudita durante a Operação *Desert Shield*.



Foto: Departamento de Defesa

*Ao olharmos para o futuro, quer o enxerguemos como uma revolução trazida pela história, ou como uma mudança na tecnologia ou simplesmente como outro capítulo no desenvolvimento das operações de combate, continuaremos a verificar que o “adestramento para resolver problemas de todos os tipos, a prática constante para tornar claras e inequívocas as decisões, o hábito de concentrar-nos nos assuntos com que lidamos, e a elasticidade da mente são requisitos indispensáveis para a prática bem sucedida da guerra.”*

comando principal. Nesta visão, o comandante muda rapidamente de frequência para frequência, dizendo para um comandante de pelotão retomar o ritmo ou para um comandante de grupo de combate deslocar-se para a próxima linha de “intervisibilidade”. Esta é uma imagem poderosa e provavelmente justifica o ceticismo que muitos líderes sentem em relação à toda conversa sobre digitalização.

Felizmente, esta imagem não resiste a um exame mais minucioso. Os comandantes de brigada — melhor dizendo, os comandantes em todos os escalões — descobrirão que a arte do comando em combate será sempre necessária. Dois fatores irão limitar as possibilidades de que comandantes futuros possam conduzir a guerra sentados em “confortáveis cadeiras”. Primeiro, o número de eventos ocorrendo simultaneamente no campo de batalha, todos exigindo atenção imediata, será tão grande que será fisicamente impossível a um único tomador de decisão respondê-los. Segundo, embora as tecnologias da informação possam mudar muito a forma de combatermos, provavelmente, não mudarão os princípios básicos de liderança. Os comandantes terão

coisas mais importantes a fazer do que conduzir as ações de grupos de combate, a partir de seus Centros de Operações Táticas.

Talvez o primeiro fator possa ser melhor compreendido quando comparado com uma simulação tática de base computadorizada disponível comercialmente. Muitas simulações freqüentemente permitem que um jogador dê instruções específicas para unidades e até mais abaixo para grupos de combate ou mesmo a nível individual. No caso de batalhão ou companhia, talvez leve alguns minutos para completar a elaboração das instruções. O jogador então aciona seu computador para desenvolver a simulação por algum período tempo, ao final do que ele inicia outro ciclo de instruções. A diferença principal entre a simulação e o combate real, sem dúvida, é o “botão de pausa” que permite ao jogador lançar suas instruções. No combate, o tempo não é dividido de forma perfeita nas fases de ordem e execução. Em consequência, um comandante que tente controlar muitas unidades acaba sendo dominado rapidamente. Este princípio de limitação de controle estabelece que um homem, ou um comando, é

---

***A Força Experimental tem observado que o planejamento da divisão pode ser reduzido para 30 a 45 minutos empregando as tecnologias da informação já disponíveis. Existe o potencial para que, em algumas horas, uma divisão inteira modifique o enfoque de sua missão e reaja a uma nova oportunidade tática. Entretanto, isto não ocorrerá se os comandantes tentarem proporcionar instruções específicas aos seus elementos subordinados ao invés de empregarem as ordens de missão. No momento que terminarem de dar as ordens, já terão perdido a sua oportunidade. Para acompanhar o ritmo do futuro campo de batalha os comandantes terão que manter um limitado período de controle e deixar a execução das tarefas subordinadas para seus subordinados.***

---

capaz de realizar uma determinada quantidade de feitos dentro de um período de tempo.

Na Força XXI, o período de tempo entre o recebimento da missão e a sua execução deverá ser bem menor do que estamos acostumados agora. À medida que a informação sobre o inimigo for crescendo, as oportunidades, que no passado passariam despercebidas, tornam-se mais evidentes. Entretanto, para capitalizar aquelas oportunidades, nossas forças devem ser treinadas para responder rapidamente às novas situações. A Força Experimental tem observado que o planejamento da divisão pode ser reduzido para 30 a 45 minutos empregando as tecnologias da informação já disponíveis.<sup>7</sup> Existe o potencial para que, em algumas horas, uma divisão inteira modifique o enfoque de sua missão e reaja a uma nova oportunidade tática. Entretanto, isto não ocorrerá se os comandantes tentarem proporcionar instruções específicas aos seus elementos subordinados ao invés de empregarem as ordens de missão. No momento que terminarem de dar as ordens, já terão perdido a sua oportunidade. Para acompanhar o ritmo do futuro campo de batalha os comandantes terão que manter um limitado período de controle e deixar a execução das tarefas subordinadas para seus subordinados.

Um exemplo retirado de um recente teste em campanha demonstra meu ponto de vista. Historicamente, as baterias de artilharia têm tido a necessidade de estarem localizadas próximas às unidades que apóiam com suas missões de fogo. Devido ao deslocamento ser geralmente

conduzido por bateria, o seu comandante emitia uma só ordem de deslocamento e suas peças de canhões subordinadas executavam. Com a chegada do *Paladin*, a necessidade de os canhões estarem reunidos para as missões de fogos está eliminada e a bateria pode dispersar para dar maior proteção à força. Entretanto, isto gera um significativo problema para o comandante da bateria. Quando antes ele tinha que planejar o deslocamento de um elemento, agora ele tem que enfrentar o planejamento de deslocamentos individuais para cada peça de artilharia. Assim, os comandantes de bateria testados em campanha acabaram chegando a uma solução razoável — elaborar gráficos de movimento que estabeleçam limites para o deslocamento das peças de canhões e permitir que os comandantes de cada peça individualmente planejem suas rotas.<sup>8</sup> Emitir instruções individuais para cada veículo seria simplesmente inviável.

Apesar dos benefícios oferecidos pela tecnologia, a demanda de comando em combate será aumentada nos futuros campos de batalha. De fato, o *FM 100-6* estabelece que os comandantes da Força XXI “continuarão a inspirar e mentorear subordinados através da presença física e de comunicações face a face”.<sup>9</sup> *Direção e instrução podem ser enviadas através de uma tela de computador — inspiração e motivação não.*

Além das novas tecnologias a serem dominadas, montanhas de informação para serem processadas ou analisadas e o aumento do ritmo das operações de combate, os comandantes devem ainda continuar buscando a melhor maneira de liderar seus soldados. Como um antigo comandante do *TRADOC*, o General Frederick M. Franks Jr., disse: “em razão do combate terrestre continuar a ser duro, brutal, repleto de fricção e com inimigos imprevisíveis, os comandantes desejarão estar nos campos de batalha com suas tropas e não em seus Postos de Comando. Eles precisam estar na frente de combate.”<sup>10</sup>

## **A Confusão da Guerra**

De todas as faltas de percepções que envolvem o futuro do combate terrestre, a mais problemática é a idéia de que “a incerteza pode ser eliminada”.<sup>11</sup> No mundo místico criado pelos mais devotados discípulos da era da informação, nossos inimigos apresentam-se indefesos diante de nossas forças, considerando que estando nós munidos de informação completa e perfeita, podemos fazer deles o que bem entendemos. Enquanto tais imagens sejam aprazíveis de se contemplar, elas são inteiramente improváveis. A tecnologia da informação proporciona uma vantagem indubitável, mas não é a panacéia para todas as dificuldades em combate.

Um antigo Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General John M. Shalikashvili, salienta que a tecnologia da informação “não eliminará a confusão da guerra.”<sup>12</sup> A doutrina atual alerta também para os bene-

ficios da tecnologia futura: “o conhecimento perfeito não é o objetivo... A incerteza sempre existirá. Será possível para o comandante saber o que o inimigo está fazendo, mas raramente saberá o porquê”.<sup>13</sup> Se a Força XXI funcionar da maneira como o Exército visualiza, nossa vantagem tecnológica nos permitirá conhecer mais sobre o inimigo do que ele sobre nós. Isso nos proporcionará uma vantagem a qual comandantes bem preparados e unidades bem adestradas poderão usar para alcançar a vitória. Por outro lado, isto não irá garantir aquela vitória.

Da mesma forma que hoje, os sensores no campo de batalha da Força XXI também falharão, soldados afofados prepararão relatórios desencontrados, o inimigo irá intencionalmente dissimular, os líderes irão acreditar em dados imprecisos e peças vitais de informação passarão despercebidas até que seja tarde demais. Embora estejamos melhores informados do que qualquer outro exército na história, a “inteligência perfeita” continuará sendo somente um fantasma além do nosso alcance. Os líderes encontrarão a verdade nas telas dos computadores digitais, como encontram nos calcos dos centros de operações táticas, mas que nem sempre corresponde à realidade no terreno. A confusão da guerra, mesmo sendo mais tênue do que no passado, ainda trará bastantes surpresas para comandantes desavisados.

Felizmente, nossa doutrina atual de ordens de missão, combinada com uma clara declaração da intenção do comandante, já provou ser bem sucedida em lidar com os muitos obstáculos e surpresas que marcaram as operações de combate até hoje. No futuro, os comandantes compartilharão vantagens de informação com os seus subordinados que demonstrarem iniciativa em superar problemas imprevisíveis, a fim de criar uma força

com maior poder de combate. O *FM 100-6* enfatiza este ponto: “os líderes bem sucedidos empregam a vantagem do conhecimento através da combinação das capacidades de informações técnicas e humanas com uma declaração de intenção ampla e um conceito da operação claro e articulado.”<sup>14</sup>

## O Futuro das Ordens de Missão

Longe de eliminar a necessidade de ordens de missão, as tecnologias da informação devem aumentar a necessidade de líderes que possam agir por suas próprias iniciativas, seguindo a intenção do comandante superior. As dificuldades de lidar com grandes quantidades de informação, a complexidade do comando em combate nos futuros campos de batalha, e a impossibilidade de obter o controle perfeito da inteligência, impedem o controle centralizado. Os líderes capazes de enfrentar as complexidades do combate e de tomar decisões que apoiem a intenção do comandante superior continuarão a estar em demanda no campo de batalha digital.

Ao olharmos para o futuro, quer o enxerguemos como uma revolução trazida pela história, ou como uma mudança na tecnologia ou simplesmente como outro capítulo no desenvolvimento das operações de combate, continuaremos a verificar que o “adestramento para resolver problemas de todos os tipos, a prática constante para tornar claras e inequívocas as decisões, o hábito de concentrar-nos nos assuntos com que lidamos, e a elasticidade da mente são requisitos indispensáveis para a prática bem sucedida da guerra.”<sup>15</sup> Os líderes que são capazes de avaliar a situação e executar a ação apoiando a intenção do comandante serão tão imprescindíveis para a Força XXI como o são agora. **MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. Capitão Robert L. Bateman, “Force XXI and the Death of Auftragstaktik,” *Armor* (janeiro-fevereiro 1996), pp. 13-15.
2. *FM 100-6, Information Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 27 de agosto de 1996), pp. 6-6.
3. Gen Gordon R. Sullivan e Cel James M. Dubik, “*Land Warfare in the 21st Century*,” *Envisioning Future Warfare* (Fort Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College Press, 1995), p. 17.
4. *FM 100-6*, pp. 1-14.
5. *FM 100-5, Operations* (Washington, DC: GPO, 14 de junho de 1993), pp. 2-14.
6. Cel John D. Rosenberger, “*A Year in the EXFOR*,” *ARMY* (novembro de 1996), p. 28.
7. *Ibid.*
8. Cel John R. Wood, “*Lessons Learned in Information Age Warfare*,” *Army* (fevereiro de 1996), pp. 32-44.
9. *FM 100-6*, pp. 6-6.
10. Gen Frederick M. Franks Jr., “*Battle Command: A Commander's Perspective*,” *Military Review* (maio-junho de 1996), p. 19.
11. Capitão Arthur S. DeGroat e David C. Nilsen, “*Information and Combat Power on the Force XXI Battlefield*,” *Military Review* (novembro-dezembro de 1995), p. 56.
12. Gen John M. Shalikashvili, “*Joint Vision 2010: Force of the Future*,” *Defense 96* (Exemplar 4), p. 11.
13. *FM 100-6*, pp. 6-6.
14. *Ibid.*, pp. 1-9.
15. *Infantry in Battle* (Washington, DC: Infantry Journal Incorporated, 1939), p. 1.

---

*O Capitão Joseph S. McLamb é analista de batalhão no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto de Pronto Resposta, Forte Polk, Louisiana. É bacharel em ciências pela Academia Militar dos EUA e graduado pela Escola das Armas e Serviços Combinados, Forte Leavenworth, Kansas. Exerceu diversas funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, destacando-se as de controlador/observador de pelotão no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto de Pronto Resposta, Forte Polk; comandante da Companhia B do 2º Batalhão, 502º Regimento de Infantaria, no Forte Campbell, Kentucky; E1 da 2ª Brigada, 101ª Divisão Aerotransportada (Assalto Aéreo), Forte Campbell; e assistente do S-3 no 1º Batalhão, 52º Regimento de Infantaria, Forte Irwin, Califórnia.*